

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О. С. Пономарьов, М. А. Гринченко, О. В. Лобач, М. П. Черемський

## **РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Навчально-методичний посібник  
з дисципліни «Поведінкові компетенції в управлінні проєктами»  
для студентів магістерської освітньо-професійної програми  
«Управління проєктами у сфері інформаційних технологій»  
денної та заочної форми навчання

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою НТУ «ХП»,  
протокол № 2 від 17.05.2019 р.

Харків  
НТУ «ХП»  
2020

УДК 005.551:005.8

П 56

Рецензенти:

*А. І. Роговий*, канд. техн. наук, доц., Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,

*О. К. Чаплигін*, д-р філос. наук, проф., Харківський національний  
автомобільно-дорожній університет

**Пономарьов О. С.**

П56 Розвиток креативності фахівців з управління проектами: навч.-методич. посіб. /  
О. С. Пономарьов, М. А. Гринченко, О.В. Лобач, М. П. Черемський. – Харків: НТУ «ХПІ»,  
2020. – 52 с.

Проаналізовано сутність феномену креативності та його природа. Розкрито сенс творчої діяльності та її значення в діяльності фахівців з управління проектами. Розглянуто проблеми розвитку та реалізації творчого потенціалу лідера. Наведено основні шляхи, способи і засоби розвитку креативних здібностей учасників командної діяльності. Розглянуто доцільні моделі поведінки керівника з позицій творчості. Визначено роль лідера у формуванні творчої атмосфери в процесі діяльності з управління проектами.

Для студентів магістерської освітньо-професійної програми «Управління проектами у сфері інформаційних технологій» та для керівників-практиків, які прагнуть стати лідерами.

Бібліогр.: 45 назв.

УДК 005.551:005.8

© О. С. Пономарьов, М. А. Гринченко,

О. В. Лобач, М. П. Черемський, 2020

© НТУ «ХПІ», 2020

## ВСТУП

Технологія управління проектами набуває все більшого поширення як один з найефективніших методів організації спільної діяльності людей. Для неї характерними є універсалізм, тобто можливість застосування технології практично у будь-якій сфері суспільного виробництва, істотне переважання командних методів діяльності та виразно творчий, інноваційний характер. Ця ситуація вимагає творчого мислення і постійного цілеспрямованого прояву креативних здібностей не тільки від керівників, а також і буквально від кожного виконавця, кожного члена проєктної команди.

Під креативністю прийнято розуміти властивість людини, яка полягає у її винахідливості, у продуктивній оригінальності її інтелекту й характеру мислення та його інноваційній спрямованості. Притаманна творчій людині креативність може проявлятися у найрізноманітніших різновидах діяльності та сферах індивідуальної творчості й суспільного виробництва у самому його широкому розумінні. Вона спрямована на поліпшення очікуваних результатів діяльності, самої цієї діяльності та умов її здійснення. Особливо важливою є креативність в управлінні спільною діяльністю людей та взаємовідносинами між її виконавцями.

Управління людьми та їх спільною діяльністю являє собою досить складний і суперечливий феномен. Суперечність його пов'язана з широким розмаїттям особистісних рис і якостей учасників цієї діяльності, їхніх психологічних характеристик, системи життєвих цілей і цінностей, а також ставлення до цієї діяльності та до своєї участі в ній. Тому до кожної людини необхідний суто індивідуальний підхід. Більш того, навіть одна й та ж людина в різних обставинах може поводитися і часто дійсно поводить по-різному і виявляє дещо несподівані цілі та інтереси. Суперечливість управління пов'язана і з тим, що цілі учасників спільної діяльності можуть істотно відрізнятися між собою, навіть бути прямо протилежними, а цілі керівника можуть не повною мірою співпадати з цілями управління.

Складність же управління обумовлена онтологічним статусом його потрійної природи. Дійсно, управління, по-перше, виступає своєрідною наукою зі своїми теоретичними та логіко-методологічними принципами і закономірностями, зі своїм власним понятійно-категоріальним апаратом. По-друге, управління виступає водночас і своєрідним мистецтвом, оскільки жодна управлінська ситуація ніколи не повторюється з абсолютною точністю, що й передбачає необхідність використовувати *творчий підхід* до конкретного застосування загальних принципів і закономірностей. Нарешті, по-третє, управління являє собою специфічний різновид людської діяльності, сукупність функцій і завдань якої доводиться виконувати не тільки керівникам, для яких ця діяльність є професійною, але й працівникам так званого апарату управління.

Саме в процесі управлінської діяльності, як професійної діяльності керівника, яка являє собою чітко визначену сукупність цілей, функцій і завдань, а також способів і технологій їх належного здійснення, творчість звичайно відіграє надзвичайно важливу, а часто навіть визначальну роль. Більш того, творчий характер діяльності керівника забезпечує високий рівень ефективності управління й успішне досягнення цілей керованої діяльності, а відтак, і самого управління.

Необхідність використання творчого підходу до здійснення керівником управлінської діяльності зумовлена, по-перше, високим рівнем відповідальності керівника за результати роботи керованих ним людей та їхнім ставленням до цієї роботи і до самого керівника. Крім того, потреба у творчому підході до управління зумовлена, по-друге, істотною залежністю матеріального добробуту і соціально-психологічного самопочуття багатьох людей від стилю і характеру управління та цілей, на досягнення яких воно спрямоване. По-третє, творчий підхід до управлінської діяльності здатний допомагати успішній мобілізації цілей, інтересів і мотивів буквально кожного учасника спільної діяльності на її успішне здійснення.

Особливо істотну роль творчість відіграє в системі стратегічного управління, де значний вплив на підготовку і прийняття управлінських рішень відіграє цілком природна інформаційна невизначеність, зумовлена принциповою

неможливістю детального передбачення майбутніх подій. Завдяки інформаційній невизначеності у керівника й виникає потреба у творчому моделюванні варіантів можливого розвитку проблемних ситуацій, які постійно виникають в процесі управління. Ця невизначеність зумовлює необхідність гармонійного поєднання високого професіоналізму керівника, його розвиненої інтуїції, креативних здібностей та інноваційного мислення.

Вкрай поширеним різновидом стратегічного управління сьогодні стає технологія проєктного менеджменту (або управління проєктами), яка у різних сферах суспільного життя набуває все більш широкого застосування. Не випадково творчість у проєктному менеджменті по праву вважається однією з надзвичайно важливих поведінкових компетенцій, причому не тільки для керівника і менеджерів проєкту, але й для кожного з членів проєктної команди. У цьому відношенні можливість успішного прояву їх творчості тісно пов'язана з такими компетенціями, як розрядка, відкритість та орієнтація на результат.

Сам феномен творчості являє собою специфічну суто людську рису, одну з атрибутивних якостей людини, оскільки свідомо творчість не притаманна більше жодній живій істоті на планеті. Надзвичайно важлива роль цього феномену в індивідуальному і соціальному житті людини, а ще більше вкрай неоднаковий ступінь наявності й рівня розвиненості творчих здібностей у різних людей. Цей феномен давно привертає пильну увагу багатьох філософів і психологів, педагогів і соціологів, фахівців з теорії і практики управління соціальними системами різного призначення, сфери діяльності й суспільного буття до дослідження його сутності та природи.

Сьогодні, в умовах демократизації суспільного життя, ринкових відносин і комерціалізації практично всіх сфер суспільного виробництва істотно загострюється конкурентна боротьба. Успіху в ній досягають ті підприємці, фірми та організації, які отримують конкурентні переваги за рахунок впровадження інновацій, а ці інновації значною мірою стають результатом творчого підходу до вибору стратегії розвитку і плідного використання креативних здібностей не лише керівника, але й його персоналу. Вкрай важливу роль при цьому відіграє

інноваційний характер мислення людей та мотивація його ефективних проявів в інтересах як фірми, так і самої людини.

Певні конкурентні переваги від розробки, впровадження і належного використання інновацій та інноваційних рішень фірма чи організація може отримати за рахунок належного їх патентування як своєї інтелектуальної власності. Більш того, ця фірма чи організація має реальні можливості отримати також ще і додатковий дохід від продажу відповідних ліцензій чи ноу-хау тим, хто виявив би бажання використовувати у себе ці інновації. Тож не дивно, що ринок ліцензій динамічно розвивається.

Ось чому для успішного оволодіння навичками творчості в практиці професійної діяльності фахівцям з управління проєктами вкрай необхідне відповідне знання природи і сутності феномену творчості, розуміння її філософського і психологічного сенсу та соціального значення, а також специфічного характеру реальних проявів їхніх творчих здібностей саме в практиці проєктного менеджменту. Водночас це знання має допомагати і студентам, майбутнім фахівцям з управління проєктами, активно розвивати свою творчість, свої креативні здібності вже безпосередньо в процесі свого навчання у закладі вищої освіти. Це стосується як виконання ними курсових і дипломних робіт, та і спроб ведення власного бізнесу.

Це тим більш важливо, що отримувана ними професійна й освітня підготовка дає тільки базові знання й практичні навички, які випускникам доведеться постійно поповнювати і вдосконалювати протягом всього свого активного трудового життя. Така необхідність впливає з факту бурхливого розвитку як самої теорії і практики проєктного менеджменту, так і з факту постійного загострення конкуренції на ринку проєктних послуг. Отже, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності організації, фірми чи підприємства їм потрібно знаходити або розробляти та активно і послідовно застосовувати інновації, які створюють їм певні конкурентні переваги у порівнянні з конкуруючими організаціями.

## 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФЕНОМЕНУ ТВОРЧОСТІ

Сама природа людини як істоти біологічної і соціальної, мислячої й духовної зумовлює наявність в системі її життєвих потреб особливої потреби у творчості як своєрідного способу свого самовираження. Водночас прояви творчості людини виступають істотним засобом зумовити визнання її особистості та її унікальних здібностей з боку оточення. Творчість являє собою специфічний прояв здібностей людини, який виникає в процесі її діяльності, спрямованої на перетворення природи, суспільства і самої себе, з метою певного вдосконалення своєї діяльності чи її очікуваних результатів. Залежно від характеру і глибини перетворень та новизни самої діяльності, її цілей і результатів прийнято виділяти такі її види: *рутинна, репродуктивна, продуктивна, творча та унікальна*.

Рутинна діяльність характерна тим, що вона є відносно простою і звичною для виконавця. Тому її здійснення не вимагає від нього істотного інтелектуального напруження й виконується практично автоматично, на рівні усталеної навички.

Репродуктивна діяльність полягає у виконанні послідовності звичних для людини дій чи операцій за відносно простим алгоритмом, який вимагає від неї періодичного контролю правильності виконання цих дій чи операцій та результатів їх виконання.

Продуктивна діяльність характерна тим, що в процесі її виконання час від часу виникають ситуації, які припускають можливість вибору варіанта дій з певної множини їх можливих альтернатив з метою вдосконалення чи полегшення діяльності, її адаптування до ситуації, що склалася, до психофізіологічних особливостей і звичок виконавця, економії сил і часу.

Унікальна діяльність характерна тим, що результатом її здійснення виступає принципово новий продукт, якого до цього не просто не існувало, але інколи переважна частина людей навіть не уявляла можливості його отримання. Прикладами можуть слугувати створення парового двигуна, а пізніше і двигуна

внутрішнього згоряння, створення автомобіля та літака, спосіб отримання електроенергії за допомогою ядерних реакторів тощо.

Характерно при цьому, що творчість може пронизувати всі наведені види діяльності. Дійсно, навіть при виконанні рутинних операцій людина з розвиненими креативними здібностями здатна знаходити нові підходи і способи, які істотно підвищують якість їх виконання, скорочують час, витрати енергії та зусиль. Не випадково існує напівжартівливе висловлення, що лінь породжує винаходи.

Крім того, більш високі за мірою новизни види діяльності поступово, з набуттям людиною навичок виконання та їх поширенням на більшу кількість виконавців, можуть переходити у більш низькі (а це зовсім не означає зменшення їх важливості!). Так, творча діяльність, по мірі оволодіння досвідом її виконання багатьма людьми, може поступово перетворюватися у продуктивну, а з набуттям стійких навичок механічного її виконання працівниками, навіть репродуктивною.

Характерними особливостями творчості як специфічного феномену має вважатися така їх сукупність. По-перше, людині від природи притаманне прагнення тією чи іншою мірою поліпшувати умови свого існування, але оскільки у кожного свої смаки й своє уявлення про ідеали, таке поліпшення може здійснюватися різними шляхами, припускає можливість використання різних варіантів дій. Ці обставини відкривають широке поле для прояву творчості. По-друге, людина як соціальна істота не просто живе в умовах певного конкретного соціуму, а засвоює прийняті у ньому принципи, норми і життєві цінності й діє відповідно до них. Тож її творчість має відбуватися у системі певних обмежень, зумовлених цими принципами, нормами й цінностями. По-третє, між обмеженнями і творчістю існують досить складні взаємовідносини, завдяки яким творчість поступово впливає на тих з них, які застаріли й віджили, сприяє формуванню і впровадженню у життя нових, прогресивних норм і принципів, цілей і цінностей. Справжньою творчістю слід вважати таку діяльність, сенс якої має чітку гуманістичну спрямованість і виразний ціннісний сенс.



У зв'язку з цим пише В. Г. Табачковський, «творча активність людини вкрай потребує достатнього свого ціннісного забезпечення, яке має бути підняте до рівня наріжної світоглядно-діяльнісної дихотомії добра і зла, а також – що найважливіше – у суб'єкта діяльності має бути сформована здатність упоратися з даною дихотомією». Вчений підкреслює при цьому, що впоратися «означає підпорядкувати друге першому (зле – доброму), а не розчинитися в розглядуваній дихотомії, як це найчастіше трапляється з людиною» [34, с. 213–214].

Творча діяльність відрізняється тим, що її виконання відбувається в умовах певної інформаційної невизначеності, з постановкою принципово нових цілей та із застосуванням нових підходів, нових способів дії та нових технологій і матеріалів. Вона пов'язана з ризиком, зумовленим можливістю неповного досягнення обраних цілей або необхідністю зміни характеру тих чи інших дій безпосередньо в процесі виконання цієї діяльності. Ще однією характерною особливістю людської творчості виступає багатоваріантність її проявів. Дійсно, в процесі здійснення людиною будь-якої діяльності інколи у неї є лише досить приблизне уявлення про можливі результати і наслідки цієї діяльності. Не менш поширеними є й випадки, коли знов-таки в процесі діяльності людина свідомо чи несвідомо може змінювати цілі діяльності й відповідно характер її здійснення під впливом оригінальної творчої думки, яка виникає у неї чи то спонтанно, чи то під впливом певних подій або навіть спогадів про ці події.

Творчість і творча діяльність звичайно бувають пов'язані з людською фантазією, яка здатна виступати потужним стимулом для творчих пошуків та інноваційних рішень при розв'язанні складних проблемних ситуацій. Ось творчі педагоги, в тому числі й в процесі професійної підготовки фахівців з управління проєктами, прагнуть використовувати у своїй діяльності активні методи навчання, які передбачають можливості прояву студентами творчих пошуків і навіть фантастичних пропозицій. Вони розуміють, що практично всі сучасні науково-технічні досягнення більшість людей колись сприймали як безпідставні фантазії. В дійсності ж фантазія є стимулом творчості.

## 1.1. Філософські аспекти творчості

У *філософії* творчістю прийнято вважати специфічний вид діяльності суспільства, різних соціальних груп та окремих особистостей, в процесі якої та в результаті здійснення створюється щось нове, яке раніше ще ніколи не існувало. При цьому необхідно зробити два вкрай важливих зауваження.

*По-перше*, думка про те, що творчою може бути тільки діяльність у сфері науки і мистецтва, є хибною. Дійсно, творчо можна виконувати будь-який вид роботи. Вона залежить не стільки від цілей і змісту роботи, скільки від ставлення виконавця до неї.

*По-друге*, *творчістю* слід вважати створення не просто чогось нового, а такої інновації, яка спрямована на інтереси соціального прогресу, зростання ступеня свободи людини, гуманізації суспільних відносин, які забезпечують всебічний гармонійний розвиток особистості.

Для творчості характерним є прояв діалектичної суперечності і єдності репродуктивної і продуктивної діяльності. Адже людина може створювати щось нове, тільки спираючись на вже створене попередніми поколіннями, осмислюючи їхній досвід, ставлячи й розв'язуючи виявлені проблеми. Тому творчість проявляється у самих різноманітних формах і в самих різних сферах людської діяльності: в науковій, художній, виробничо-технічній, господарській, бізнесовій, педагогічній, політичній, соціальній, управлінській тощо.

Творчість тісно пов'язана з пізнанням, виступаючи як спонукальним мотивом пізнання, так і його результатом і навіть інструментом. При цьому філософське пізнання, на відміну від побутового, являє собою сферу цілісного осягнення і розуміння людського буття і навколишнього світу у їх системному взаємозв'язку. Творчість же поєднує у собі результати як наукового, так і позанаукового знання. Онтологічним фундаментом філософії пізнання, на наше переконання, виступає сучасний реалістичний *світогляд* як глобальний синтез матерії й духу на всіх рівнях буття.

Саме виходячи з цієї чіткої світоглядної парадигми, можна визначити творчість як найвищу міру психічної активності людини, як її здатність створювати щось нове, відкривати нові духовні цінності та втілювати їх у нові матеріальні цінності. Характерним тут є те, що процеси синтезу матерії й духу перебувають у рухомій рівновазі. Філософські аспекти творчості, як, в принципі, і будь-якого іншого виду діяльності, виражаються перш за все у всезагальних, світоглядних і методологічних принципах та підходах до організації цієї діяльності та її здійснення.

У творчості як у специфічно людському феномені й особливому різновиді діяльності завжди можна виокремити внутрішню і зовнішню сторони. Як про це писав М. О. Бердяєв, «якщо мені дано пізнання, це є, перш за все, моє внутрішнє пізнання, ще невідоме для світу, таємниче. І тільки це є справжнє первинне пізнання, справжня моя філософія, коли я стою лицем до лица перед таємницею буття, немов би перед лицем Божим. Потом настає вторинний, творчий акт, пов'язаний з тим, що людина є істотою соціальною, реалізація продуктів творчості, в якій людина вже пов'язана світом, матеріалами світу, залежить від інших людей... де творчий вогневий рух з первинної бездонної свободи стає важким і охолоджується». Філософ підкреслює, що творчість має не тільки підійматися, але й спадати і повідомляти людям і світу, що виникло в процесі творчого прозріння.

Феномену творчості притаманна висока життєстверджуюча енергія, яка здатна мобілізувати фізичні, інтелектуальні й духовні сили, можливості та ресурси людини і спрямувати їх на досягнення її бажаного майбутнього стану й на відчуття задоволення від самореалізації. Характерно при цьому, що творчі особистості прагнуть здолати звичну інерційність, яка притаманна переважній більшості соціуму. Їхня енергія спрямовується на реформування, а часто і на відкидання того, що застаріло, хоча й стало звичним, перетворилося на чинник стабільності. Лідери-реформатори, як своєрідні провидці, звичайно бачать нові шляхи розвитку науки і техніки, культури і мистецтва, суспільства у цілому. Тому вони прагнуть реалізувати свої плани та ідеї, спрямовують свою енергію не тільки

на практичне втілення цих планів, але й на переконання людей у необхідності певних дій щодо їх здійснення. При цьому лідери-реформатори водночас прагнуть сприяти розвитку творчих потенцій свого оточення.

Особливо важливу роль у розвитку креативних здібностей має відігравати система освіти, насамперед вища школа. Вкрай необхідною умовою успішного розв'язання цього завдання виступає чітке дотримання науково-педагогічним складом системи принципів методології педагогічної діяльності. Реалізація завдань освіти з розвитку творчості передбачає тісне поєднання філософії освіти і філософії творчості. Результатом поєднання стає творчий характер професійної діяльності педагога і розвиток творчих здібностей студентів. Це впливає з онтологічного статусу самої творчості як однієї з визначальних характеристик людини й характеру її діяльності.

Розкрити ціннісний аспект гносеології творчості педагогічної діяльності допомагає розкрити розроблена одним з авторів даної роботи концепція доброзичливої вимогливості як характеристика ставлення педагога до студентів і як одна з основ забезпечення належної якості їхньої освітньої і професійної підготовки, в тому числі розвитку студента як фахівця, творчої особистості й лідера [24]. До речі, необхідність не просто чіткого розуміння лідером-інноватором філософії управління, а його дійсно творчого підходу до формування своєї проєктної команди детально досліджується авторами у роботі [41] та у цілому циклі інших публікацій.

Філософія творчості виходить з того, що сама творчість не може виникнути на порожньому місці. Вона є цілком природним поєднанням природної схильності людини до нового, створеного власноруч, і знання вже існуючого, що вимагає вдосконалення. Це стосується як матеріальної, так і духовної сфери людської діяльності. А, до речі, сьогодні технологія управління проєктами знаходить застосування не тільки в матеріально-предметній, а й в духовно-культурній та інших сферах суспільного життя. А знання філософських аспектів творчості фахівцями з управління проєктами сприяє не тільки успішному здійсненню

проектних завдань, а й подальшому розвитку професійної і соціальної компетентності самих цих фахівців, їх загальної і професійної культури.

## **1.2. Психологічні аспекти творчості**

Творчість та її прояви в людській діяльності виступають цікавим і дещо навіть таємничим явищем, пов'язаним з особистісними характеристиками людини, насамперед з її індивідуальними психологічними особливостями. Це зумовлює її психологічну природу і наявність цілої низки психологічних аспектів. Не випадково видатний психолог і філософ О. М. Леонтьєв свого часу підкреслював системну цілісність, яка притаманна тріаді «діяльність – свідомість – особистість». Він акцентував увагу на тому, що «процес розвитку особистості завжди лишається глибоко індивідуальним, неповторним. Він дає сильні зсуви по абсцисі віку, а інколи викликає соціальну деградацію особистості». Вчений був глибоко переконаний в тому, що цей процес «відбувається зовсім по-різному залежно від конкретно-історичних умов, від належності індивіда до того чи іншого соціального середовища» [17, с. 214].

Це твердження носить істотний методологічний сенс і слугує важливим аргументом пояснення індивідуального характеру проявів творчості та різних рівнів її розвитку. Ми б додали до цього ще й істотну відмінність у життєвих цілях і цінностях людей. А саме ці цілі й цінності безпосередньо впливають як на діяльність людини, так і на її ставлення до своєї діяльності та до очікуваних результатів. Від цього ж ставлення залежать цілі, рішення й дії людини, наявність чи відсутність у неї прагнення до творчості. Той же О. М. Леонтьєв вказував, що «дією ми називаємо процес, підпорядкований уяві про той результат, який повинен бути досягнутий, тобто процес, підпорядкований свідомій меті» [17, с. 103].

Оскільки творчість являє собою такий різновид людської діяльності, бажаним результатом якої постає створення нових матеріальних чи духовних цінностей, вона за своєю глибинною сутністю виступає культурно-історичним

явищем і має два основних психологічних аспекти: особистісний та процесуальний.

З позицій *особистісного аспекту* сама творчість передбачає наявність у особистості як суб'єкта творчості не тільки певних цілей і мотивів, але також необхідних знань та умінь, здібностей та досвіду, завдяки яким у неї і з'являється можливість створення продукту її власної діяльності, який би відрізнявся від існуючих до цього продуктів своєю *новизною, оригінальністю й унікальністю*. Процес вивчення таких властивостей особистості виявив також вкрай важливу роль *уявлення, інтуїції*. Вони являють собою особливі, часто неусвідомлювані людиною компоненти її розумової активності. Крім того, дослідження психології творчості свідчать також про вкрай істотну роль суто людської потреби особистості в самоактуалізації, у розкритті, реалізації й подальшому розвитку й розширенні своїх творчих можливостей.

З позицій *процесуального аспекту* творчість протягом тривалого часу розглядалася виключно як результат раптового осяяння, натхнення, інсайту й подібних психічних станів, що передують роботі мислення. Англійський психолог Г. Уоллес виокремив такі чотири стадії в загальній структурі процесу творчості: 1) підготовку; 2) визрівання; 3) осяяння; 4) перевірку. При цьому під осяянням прийнято розуміти *інтуїтивне схоплення всього результату* творчої діяльності у його системній цілісності.

Численні експериментальні дослідження дозволили встановити, що інтуїтивне розв'язання складної проблеми чи проблемної ситуації найчастіше виникає в процесі предметної діяльності людини. Ця діяльність цілком підлягає об'єктивному аналізу, що дозволяє визначити ті її етапи, на яких проявляються знання, уміння і досвід виконавця, та на яких «спрацьовує» його інтуїція, а також визначити співвідношення між ними. Але в той же час і людська діяльність в духовній сфері часто стикається з інтуїцією. Так, не випадково Платон, один з відомих античних філософів, у своєму діалозі «Іон» говорить про неусвідомлену натхненність поетів.

Свого часу видатний режисер-новатор і цікавий театральний педагог К. С. Станіславський, підкреслюючи специфіку психічної регуляції процесу творчості, висунув гіпотезу про *надсвідомість* як вищу концентрацію духовних сил особистості про породженні продукту творчості. Психологи встановили також обумовленість творчості тією сферою культури, в якій вона реалізується (виробництво, бізнес, наука, техніка, мистецтво, політика, педагогіка), що вимагає виявлення психології творчості в кожній з цих сфер, а також характер взаємовідносин між ними. Так, творчий лікар знає, що лікувати треба не хворобу, а людину. Ось чому він вивчає індивідуальні особливості та прояви протікання хвороби і призначає відповідне ситуації лікування. Творчий педагог, який начебто навіть не прикладає особливих зусиль для розкриття творчих здібностей студентів та їх розвитку, сприяє їх реалізації як в навчальному процесі, так і в їхній майбутній професійній діяльності вже самим своїм особистим прикладом.

З системою психологічних аспектів творчості тісно пов'язаний феномен творчого потенціалу. При цьому, як пише О. К. Чаплигін, «методологічно важливим є завдання подолання обмеженості діяльнісного розуміння творчості». На підтвердження цієї тези він наводить такий аргумент, що «діяльність з реалізації замислу являє собою необхідний, але лише завершальний етап процесу творчості. Основні події відбуваються в інтелектуальній, ширше – в духовній сфері особистості» [37, с. 334]. І ці події мають виразну психологічну природу. До них слід віднести глибоке усвідомлення людиною своїх індивідуальних і суспільних потреб, в тому числі й потреби у самовираженні, трансформацію потреб у чіткі цілі, вибір шляхів і способів досягнення цих цілей.

Цілепокладання взагалі являє собою складний психічний процес, який включає порівняльний аналіз цілей, шляхів, способів і засобів досягнення цих цілей, сумніви, прагнення спрогнозувати результати і можливі наслідки вибору того чи іншого варіанта. Цим сумнівам активно сприяють почуття своєї особистої відповідальності за результати і наслідки, вибір і прийняття остаточного рішення. Відмінність у цінностях та ідеалах зумовлює різне сприйняття продуктів творчості. Тому з нею пов'язана думка про ставлення людей до результатів своєї

творчої діяльності й пошук способів захисту від надмірно критичних оцінок і відстоювання своєї позиції і права на неї.

### **1.3. Соціальні аспекти творчості**

Цікавою особливістю творчості виступає її складний індивідуальний і водночас соціальний характер. Він зумовлений тим, що творчість індивіда є його прагненням не тільки до самовираження і самореалізації, але також і до суспільного визнання його як творчої особистості, визнання його таланту і креативних здібностей. Разом з тим творча діяльність людини об'єктивно спрямована на подальше вдосконалення самого суспільства і суспільних відносин, на зростання матеріальних і духовних цінностей, на покращення добробуту і соціально-психологічного самопочуття людей.

Однією з найважливіших сфер використання творчої діяльності людей виступають суспільство і практично всі аспекти його функціонування й розвитку. Характерно, що в творчості людина розвиває і себе, формуючи себе як професіонала і як цілісну особистість, поєднуючи в собі практичне, культурне і духовно-моральнісне вдосконалення і прагнучи робити суспільство кращим і справедливішим, спрямовуючи свою енергію і творчі здібності на взаєморозуміння, взаємодію і плідну співпрацю між людьми. Вкрай важливою і надзвичайно відповідальною сферою сучасної творчості є науково-дослідна діяльність, в тому числі у галузі нових управлінських технологій. Саме вона виступає основою науково-технічного і соціального прогресу, професійного, культурного і духовного зростання людей.

Соціальна природа самої людини зумовлює істотну роль соціальних аспектів її творчості як важливого атрибуту людської діяльності. Серед цих аспектів в першу чергу слід назвати прагнення особистості як суб'єкта творчості до самовираження і визнання своєї унікальності і своїх досягнень оточенням, в якому відбувається його життя й діяльність. Оригінальність та унікальність



творчої особистості пов'язані з діалектичною суперечністю між індивідуальними та суспільними цілями й цінностями.

Ще одним істотним соціальним аспектом творчості виступає те, що інтегральним результатом діяльності мільйонів людей, серед яких більшість тією чи іншою мірою в тій чи іншій сфері проявляє й успішно реалізує свої креативні здібності, виступає науковий і технічний, суспільний і духовний прогрес. А цей прогрес, у свою чергу, створює нові умови, які сприяють розвитку творчого потенціалу, максимальному прояву творчих потенцій кожного індивіда, організованих груп і колективів людей.

Слід підкреслити, що творчість являє собою невід'ємний атрибут людської діяльності, її природну, необхідну й істотну властивість. Саме творчість зумовила появу людини як специфічного біологічного виду *Homo sapiens* та виникнення й розвиток людського суспільства як надскладного утворення. Творча діяльність лежить в основі його подальшого розвитку, в основі прогресу в матеріальному й духовному виробництві. Отже, цілком доречно стверджувати, що *творчість виступає вищою формою активності й самостійної діяльності людини і суспільства.*

Не випадково свого часу М. О. Бердяєв підкреслював, що «основною проблемою сучасності є перш за все проблема людини, а її квінтесенцією – творчість» [3, с. 223]. На його глибоке переконання, пріоритетом у природі людини є духовне. А дух людини, як вважає філософ, – це «свобода, творча активність, смисл, інтелект, цінність, якість і незалежність, перш за все незалежність від зовнішнього світу, природного і соціального» [3, с. 228]. Можна погодитись з таким трактуванням сенсу поняття духу, але стосовно творчості вказана «незалежність від зовнішнього світу» уявляється явним перебільшенням, оскільки часто сама творчість істотною мірою спрямована на зовнішній світ, в тому числі й соціальний.

Важливим є інше, те, що сама творчість завжди містить певні елементи нового. Вона передбачає оригінальні цілі, зміст і характер продуктивної діяльності людини. Самій же людині як творчій особистості практично завжди

притаманні спроможність розв'язувати складні проблемні ситуації, продуктивна уява й розвинена інтуїція у поєднанні з високим рівнем професійної компетентності та критичним ставленням до своїх здібностей і можливостей, до отримуваних результатів. Умовою успіху і продуктивності творчості виступає саме поєднання креативності і фантазії, знань і досвіду.

Ця умова відкриває ще один важливий соціальний аспект творчості. Його сутність полягає у належному виборі соціально значущих цілей освіти та можливості їх узгодження з освітніми потребами самих учнів і студентів, з їхніми схильностями, здібностями та інтересами. Серед її значущих цілей чільне місце має належати виявленню творчих здібностей та індивідуальних рис і якостей кожного вихованця й активне сприяння їхньому розвитку та плідній реалізації. Не випадково свого часу К. Д. Ушинський справедливо стверджував, що для того, щоб виховати учня у всіх відношеннях, його слід узнати у всіх відношеннях.

Виконання цієї умови може допомогти і у сприянні пошуку студентом себе і свого призначення, і у більш повному задоволенню кадрових потреб соціуму, потреб у знаючих, висококваліфікованих і щасливих працівниках. Проблема ж такого поєднання є традиційною для української філософської думки. Ще Г. С. Сковорода висловив ідею зрідненості людини та її способу життя. Філософ був впевнений, що лише пізнавши свою власну природу, кожна конкретна людина може обирати собі заняття по душі та свій життєвий шлях. Тому він постійно повторював «Пізнай себе».

Дійсно, тільки людина, яка визначилася зі своїм призначенням, своїми схильностями і здібностями, може й повинна використовувати свій творчий потенціал у своїх власних і водночас у суспільних інтересах. Така людина з задоволенням робить ту справу, яка їй по душі, й відчуває ще й задоволення від суспільного визнання корисності цієї справи і суспільного схвалення дій її виконавця. Суспільне визнання здібностей, таланту, можливостей людини та успішної їх реалізації є однією з її природних потреб. Водночас воно стає і стимулом подальшого вдосконалення творчого характеру її діяльності, і своєрідним індикатором системного взаємозв'язку людини і суспільства.

С. Л. Франк справедливо стверджував, що людина живе в суспільстві не тому, що так жити зручніше, а тому, що тільки член суспільства вона може відбутися як Людина, подібно до того, як листок може бути листком тільки цілого дерева. Хоча взаємозв'язки і взаємовідносини між людиною і суспільство набагато складніші, ніж між деревом та його листям.

### ***Питання і завдання для самоконтролю***

1. Поясніть зв'язок творчості з природою людини та її потребами.
2. Наведіть класифікацію різновидів людської діяльності залежно від рівня її складності.
3. Розкрийте сутність та основні особливості рутинної діяльності.
4. Розкрийте сутність та основні особливості репродуктивної діяльності.
5. Розкрийте сутність та основні особливості продуктивної діяльності.
6. Розкрийте сутність та основні особливості творчої діяльності.
7. Розкрийте сутність та основні особливості унікальної діяльності.
8. Наведіть характерні особливості творчості як специфічного суто людського феномену.
9. Як людська фантазія може виступати стимулом для творчих пошуків та інноваційних рішень при розв'язанні складних проблемних ситуацій?
10. Охарактеризуйте філософські аспекти творчості.
11. В чому полягає основний прояв діалектичної суперечності і єдності репродуктивної і продуктивної діяльності?
12. Охарактеризуйте психологічні аспекти творчості.
13. В чому полягає, за О. М. Леонтьєвим, системна цілісність, яка притаманна тріаді «діяльність – свідомість – особистість»?
14. Охарактеризуйте соціальні аспекти творчості.
15. Який сенс прийнято вкладати у особистісний та процесуальний аспекти феномену творчості?

16. Як ви розумієте ту особливість творчості, за якою їй притаманний складний індивідуальний і водночас соціальний характер?

17. Яким чином соціальна природа людини зумовлює істотну роль соціальних аспектів її творчості як важливого атрибуту людської діяльності?

18. Чи можна пов'язати загальну творчу діяльність людей та науковий і технічний, суспільний і духовний прогрес?

19. Покажіть, що творчість є вищою формою активності й самостійної діяльності людини і суспільства.

## 2. ТВОРЧИСТЬ В СИСТЕМІ ПОВЕДІНКОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ З ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В загальній системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проєктами під творчістю прийнято розуміти *його здатність мислити і діяти нестандартно, обирати оригінальні шляхи розв'язання проблем, залучаючи увагу*. Керівник проєкту повинен уміти використовувати творчі здібності не тільки свої, а й своїх працівників і сукупний творчий потенціал проєктної команди, а також організації, у якій вони працюють, на благо цього проєкту, на його ефективну реалізацію. Творчість в діяльності членів проєктної команди як одна з їхніх важливих поведінкових компетенцій сприяє забезпеченню очікуваної якості результатів, дотриманню термінів виконання проєкту та його узгодженого бюджету.

Сьогодні в теорії і практиці управління проєктами часто відповідну компетенцію розглядають дещо ширше і використовують її під назвою *винахідливість*. Під винахідливістю в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проєктами прийнято вважати специфічну здатність людини використовувати різноманітні прийоми, техніки й технології, а також різні шляхи і способи мислення з метою пошуку і визначення множини припустимих альтернатив та аналізу доцільності їх застосування для розв'язання складних проблем і подолання проблемних ситуацій. В межах цієї роботи ми використовуватимемо поняття творчості та винахідливості як синонімічні, розуміючи наявність певних відмінностей між ними.

Ці відмінності стають зрозумілими з того, що винахідливість керівника проєкту, менеджерів і членів його проєктної команди звичайно вимагає від них оригінального мислення і здатності діяти творчо, обираючи невідомі до цього способи. Керівникові необхідно також бути готовим належним чином стимулювати творчість виконавців і команди у цілому, спрямовуючи їх на пошук ефективних шляхів і способів успішної реалізації проєкту. Практика свідчить, що винахідливість виявляється особливо корисною в умовах, коли виникають ризики,

а інформаційна невизначеність ускладнює аналіз й оцінку можливих альтернатив, коли виникають складні проблемні ситуації, що загрожують виконанню проєкту, викликають небезпеку порушення узгоджених термінів, якості чи бюджету проєкту [26].

Керівникові проєкту необхідно належним чином заохочувати свою команду ініціювати, записувати, оцінювати і прагнути реалізовувати будь-які творчі ідеї, які з'являються у членів команди і які можуть принести відчутну користь проєкту. Як переконливо свідчить управлінська практика, часто для того, щоб бути прийнятою, творча ідея потребує ініціатора, який був би здатний не тільки сформулювати її, але й належним чином подати її членам команди. Звичайно інші члени проєктної команди скоріш за все можуть виступати в підтримку ідеї й удосконалювати її так, щоб вона отримала ще більше визнання.

Природно, що кожен учасник виконання проєкту, чия думка чи слухна пропозиція були вислухані й знайшли певне відображення в процесі оцінки й удосконалення ідеї, вважає себе причетним до її формулювання і наступної реалізації і стає активним її прихильником. Більш того, у разі використання його пропозиції активізується його креативне мислення.

Таким чином, творчість являє собою одну з основних, стрижневих поведінкових компетенцій учасників виконання проєкту, оскільки вона активно сприяє успіху його реалізації. Саме творчість членів проєктної команди допомагає керівникові проєкту успішно долати проблеми, що виникають в процесі його здійснення, і може ставати потужним стимулом мотивації команди на спільну діяльність, спрямовану на перетворення творчої ідеї у практично здійснене рішення.

Якщо в процесі підготовки і практичної реалізації проєкту виникають певні проблеми, керівник повинен вирішувати, чи доречним буде творчий підхід до пошуку шляхів і способів розв'язання цих проблем. У разі, коли він вважає творчий підхід прийнятним і застосовним, йому слід вирішити, які методи він хотів би використати. Цілком можливо, що доцільно буде провести брейн-стормінг, або мозковий штурм.

## 2.1. Роль творчості в управлінні проєктами

Практика управління проєктами переконливо свідчить, що реалізація навіть дійсно ретельно продуманого і підготовленого проєкту, узгодженого з його замовником та іншими зацікавленими сторонами, час від часу може ускладнюватися через виникнення певних неочікуваних і непередбачуваних ситуацій об'єктивного чи суб'єктивного характеру. Не виключена також і можливість конфліктів і кризових явищ, що ставлять під загрозу виконання тих чи інших дій, робіт чи операцій, а отже, і проєкту в цілому. Ці обставини часто здатні загнати у глухий кут навіть досвідченого керівника. Для нього вони небезпечні саме своєю непередбаченістю та неочевидністю можливих шляхів і способів їх ефективного подолання. Крім того, вони можуть вести до втрати впевненості окремих членів проєктної команди у долі проєкту.

Для успішного розв'язання подібних проблемних і стресових ситуацій керівникові необхідно, по-перше, зберігати спокій, впевненість у собі, своїх силах і здібностях. Відсутність такої впевненості може негативно впливати на членів команди й викликати у них небезпечні панічні настрої. По-друге, керівник має детально проаналізувати теоретичні принципи і практичний досвід з метою виявити, чи щось подібне зустрічалось раніше, і які його дії призводили до позитивних чи негативних результатів. По-третє, у тому разі, коли подібних ситуацій у його практиці не було, або якщо застосовувані заходи призвели до небажаних результатів, тоді виникала необхідність активного творчого пошуку ефективних шляхів і засобів успішного подолання тієї складної ситуації, що з'явилась і перешкоджає реалізації проєкту.

Характерно, що при цьому керівник може активно мобілізувати як свої власні креативні здібності, так і залучити до пошуку ефективного рішення творчий потенціал своїх підлеглих, насамперед членів проєктної команди. Ще одна особливість його діяльності й поведінки у складних проблемних ситуаціях полягає у тому, що для знаходження раціонального розв'язання проблемної ситуації, яка раніше не зустрічалася у його практиці, необхідною умовою

виступає інноваційний характер мислення і системний аналіз альтернативних варіантів рішення і прогнозування можливих результатів та наслідків реалізації кожного з цих варіантів. Саме на підставі результатів цього аналізу слід обирати остаточний варіант рішення.

*Ще одна важлива особливість* творчої діяльності, необхідної для того, щоб досягати не просто успішного, але й дійсно ефективного управління проектами, програмами і портфелями, полягає, з одного боку, у її цільовому застосуванні у складних проблемних ситуаціях та у разі виникнення непередбачуваних перешкод. З іншого ж боку, прояви творчості і творчої діяльності здатні приносити відчутну користь проекту і у звичних умовах. Тим самим вони збагачують можливості й досвід керівника проекту і його команди, розширюють спектр застосовуваних прийомів, способів і засобів та підвищують авторитет і конкурентоспроможність колективу на ринку проектних послуг.

Нарешті, *важливою особливістю* творчості в проектному менеджменті виступає її спрямованість на такі три основні цілі, які забезпечують чітке дотримання узгоджених із замовником вимог до проекту, умов і результатів його реалізації. При цьому творчість значною мірою допомагає їхньому дотриманню шляхом успішного подолання бар'єрів і перешкод, які майже неминуче зустрічаються в процесі виконання проектних робіт.

*Перша з цілей* прояву творчості в процесі виконання проекту полягає у забезпеченні заздалегідь обумовленої якості робіт як основної передумови забезпечення належних якісних та кількісних характеристик отриманих результатів реалізації проекту відповідно до очікувань замовника. Водночас така мета сприяє зростанню рівня професійної компетентності керівника проекту та його команди, їх іміджу, авторитету і конкурентоспроможності .

*Друга* із зазначених цілей прояву творчості проектною командою полягає у прагненні безумовного дотримання заздалегідь обумовленого терміну виконання проектних робіт. Відхилення від узгодженого графіку можуть припускатися лише у тому разі, коли виникають серйозні форс-мажорні обставини, з огляду на які



замовник погоджується на обґрунтовану зміну терміну виконання проєктних робіт з безумовним дотриманням їх якості.

Нарешті, *третьою* із вказаних цілей прояву творчого підходу проєктної команди до виконання передбачених проєктом завдань постає дотримання узгодженого бюджету. Як свідчить життєва практика, замовники проєктів вкрай неохоче йдуть на збільшення обумовленого при узгодженні умов виконання робіт, передбачених проєктом, обсягів його фінансування. Крім того, вихід за межі бюджету проєкту негативно впливає на авторитет керівника проєкту і його команди.

У зв'язку із загальною спрямованістю розглянутих цілей творчості в управлінні проєктами слід підкреслити ще й дві таких специфічних мети, які носять скоріше технологічний, навіть методологічний характер, бо вони пов'язані з подальшим удосконаленням практики проєктного менеджменту й підвищенням професійного рівня і згуртованості проєктної команди. Перша з них стосується творчого підходу керівника проєкту до підготовки документів, в першу чергу угоди про виконання робіт та їх кошторису.

При цьому він має наполягати на включенні статті про непередбачувані або форс-мажорні обставини та необхідність відповідних витрат. Бажаними є й статті про санкції до сторін за порушення умов угоди та преміювання команди за дострокове виконання робіт, їх високу якість і нові можливості, не передбачені угодою, але висловлені замовником як побажання. Але й без преміювання від замовника проєктна команда завдяки проявам своєї творчої діяльності може мати додаткові кошти, заощаджуючи отримане фінансування. Тому надзвичайно важливим завданням постає спрямування творчих здібностей кожного з учасників проєктної команди на економію матеріальних, фінансових і часових ресурсів.

Зрозуміло, що активні й цілеспрямовані прояви творчих здібностей членів проєктної команди підвищують професійну компетентність кожного з них та команди загалом. Це істотно розширює спектр можливостей їхньої команди, гарантує їй забезпечення замовленнями, а відтак, і задоволення людей своєю роботою, їхню вдалу самореалізацію і добробут.

## 2.2. Брейн-стормінг в активізації творчості проєктної команди

Як свідчить життєва практика, структура проєктної команди звичайно відповідає переважному профілю виконуваних цією командою проєктів. При цьому, крім виконавців унікальних робіт, більшість членів команди має володіти кількома професіями. Це, по-перше, дає можливість оптимально завантажувати їх роботою, по-друге, забезпечує взаємозамінність, по-третє, розширює спектр можливих робіт. Крім того, в такому разі розвиваються плідні творчі навички працівників.

В реальній практиці виконання завдань з реалізації проєктів достатньо часто виникають ситуації, розв'язання яких вимагає групового обговорення для творчого пошуку найбільш прийнятних рішень. З огляду на цілі проєктної команди виявляється, що найкращими стають творчі рішення. Їх звичайно пропонують працівники з розвиненими креативними здібностями, а в процесі обговорення інші його учасники своїми пропозиціями удосконалюють ці рішення. Отже, для команди і для успішної реалізації проєкту надзвичайно корисним виступає саме групове обговорення проблеми чи проблемної ситуації.

Існують різні форми групового обговорення: нарада, мозковий штурм (або брейн-стормінг), метод синектики, круглий стіл та інші. Однією з найбільш ефективних серед цих форм цілком справедливо вважається запропонований А. Осборном метод мозкового штурму, який активно сприяє успішному пошуку дійсно творчих рішень у складних ситуаціях. Спеціальними дослідженнями було переконливо доведено, що кількість і якість альтернативних творчих ідей істотно зростають у тому разі, коли їх початкова генерація відокремлена від остаточного формулювання, як це й передбачає використання брейн-стормінгу.

Брейн-стормінг набув істотного поширення в практиці управління спільною діяльністю людей, яка здійснюється в умовах можливості появи складних проблемних ситуацій, виникнення різних ризиків і інформаційної невизначеності. Технологія застосування брейн-стормінгу має передбачати можливість використання творчих пропозицій кожного члена проєктної команди, а також

спеціально запрошених фахівців, представників інших зацікавлених організацій, які є експертами з обговорюваної проблеми.

Сама технологія брейн-стормінгу полягає у висуненні учасниками множини альтернатив, їх обговоренні й виборі найкращої з них. Для цього необхідно зібрати разом членів своєї проєктної команди і представників інших організацій, які могли б здійснити свій внесок у вироблення рішення. Обговорення відбувається у три етапи. На *першому етапі* вислуховуються (без критики!) і фіксуються всі внесені учасниками обговорення ідеї, навіть самі фантастичні. На *другому етапі* здійснюється детальне обговорення цих ідей та порівняльна оцінка переваг і недоліків кожної з них. На підставі результатів цієї оцінки відбираються найбільш перспективні. На *третьому етапі* відібрані перспективні ідеї удосконалюються шляхом внесення в них тих чи інших елементів тих ідей, які навіть могли не потрапити до числа перспективних. З урахуванням результатів удосконалення відібраних так званих перспективних ідей серед них і відбирається найкраща.

При застосуванні методу брейн-стормінгу для керівника вкрай важливо дотримуватися не тільки технологічних, але також і морально-етичних та загальнокультурних норм організації й ведення дискусії та групового обговорення проблеми і групової взаємодії. При цьому мається на увазі необхідність неухильного слідування принаймні чотирьом таким чітким правилам.

По-перше, запрошувати до участі в обговоренні проблеми та в пошуку доцільних шляхів і способів її розв'язання слід дійсно творчих фахівців, які відомі як так звані «генератори ідей», які добре обізнані з проблемою і здатні вносити слушні креативні пропозиції.

По-друге, керівник повинен добре розуміти, що він в принципі не може знати всього, і в процесі групової дискусії він є рівноправним її учасником. Максимально, що може він собі дозволити, це роль модератора, який слідкує за дотриманням процедури проведення брейн-стормінгу, не дає можливості передчасної, тим більш безпідставної критики пропозицій, що висуваються, не

дозволяє учасникам обговорення ображати один одного та внесені й висловлені ними пропозиції тощо.

По-третє, висловлювані пропозиції повинні вказувати на можливість і шляхи їхньої реалізації, а при їх обговоренні як переваги, так і недоліки мають бути чітко й аргументовано обґрунтовані. Критика ж має виходити не з бажання будь-що просунути свою ідею, а з необхідності винайти найкраще рішення. Тому прагненням кожного учасника повинен бути пошук цього рішення як шляхом вибору найкращої альтернативи, так і шляхом її вдосконалення, внесенням кращих елементів, інших альтернатив.

По-четверте, відкриваючи обговорення проблеми, керівник має чітко її викласти й висловити сподівання, що творчий потенціал кожного з учасників сприятиме її ефективному розв'язанню. Завершивши обговорення проблеми й пошук рішення, він повинен подякувати кожному учаснику, підкресливши його креативні здібності і роль у виробленні рішення.

Взагалі ж, який би метод творчого пошуку рішення складних проблемних ситуацій не використовувався, він передбачає системний підхід, тобто необхідність розглядати проблему в різних ракурсах, комбінувати інструменти її розв'язання, наявність професійних знань, здорового глузду та інтуїції, досвіду й уміння все це плідно використовувати на практиці.

Творчий керівник проєкту, *по-перше*, повинен знати, що існує певна множина можливих варіантів розв'язання складних проблем, і що його завданням є вибір найкращого з них. По-друге, він обов'язково повинен спиратися на творчий потенціал своєї команди, постійно заохочуючи його прояви виконавцями робіт, передбачених проєктом.

Таким чином, сутність творчості як поведінкової компетенції фахівця з управління проєктами можна узагальнити у вигляді такого гасла: «Прагни до недосяжного і досягай неймовірного!». В той же час використання творчого підходу вимагає і певної обережності, щоб, удосконалюючи деталі, не відхилитися від досягнення головних цілей проєкту.

### 2.3. Алгоритм реалізації творчого підходу

Практична реалізація творчих здібностей членів проєктної команди має бути спрямована на інтереси підвищення ефективності виконання завдань проєкту. Особливо вона необхідна при використанні творчого підходу у разі потреби розв'язання складних проблемних ситуацій чи подоланні бар'єрів та інших ускладнень, які час від часу виникають на шляху успішного здійснення робіт, передбачених завданнями проєкту.

Істотна роль творчої діяльності та креативних здібностей працівників у використанні технології управління проєктами зумовлює необхідність для керівника проєкту, його менеджерів, та й кожного члена проєктної команди уміти виявляти свої здібності і творчий потенціал, розвивати їх та плідно використовувати в процесі як обговорення завдань проєкту, так і при їх безпосередньому виконанні.

Ефективна реалізація самих різноманітних проєктів, які доводиться здійснювати проєктній команді та її керівникові, актуалізує вказані уміння й вимагає створення чіткої системи діяльності з розвитку креативних рис і здібностей кожного працівника. Ця система повинна бути спрямована на активне сприяти успішному використанню ним творчого підходу не тільки до безпосереднього виконання його завдань та функцій. Не менш важливо також його творче осмислення свого місця і своєї ролі в загальній структурі робіт, передбачених проєктом.

Пропонуємо основи цієї системи представити у вигляді своєрідного алгоритму. Його використання є важливим як для керівника проєкту, так і для кожного члена його команди. Сам алгоритм може мати форму такої послідовності дій, яка й забезпечує творчий підхід до виконання проєкту.

*По-перше*, одним з обов'язків керівника є вивчення своїх підлеглих. Для належного плідного розвитку і використання креативності працівників серед цілей їх вивчення необхідно встановити й визначення міри розвитку креативних здібностей та інноваційного характеру мислення кожного члена проєктної

команди та періодичне залучення людей з найбільш розвиненими творчими здібностями для аналізу проблемних ситуацій і прийняття рішень.

*По-друге*, керівникові (а в принципі, і кожному члену проєктної команди) потрібно навчитися помічати ознаки виникнення проблемної ситуації й самі проблеми, що потребують вирішення; слід визначати труднощі розв'язання, на які необхідно звертати увагу в першу чергу; виокремлювати сфери, в яких є потреба розробляти нові поняття; помічати обставини, за яких застосування творчого підходу може виявитися доцільним.

*По-третьє*, при виявленні ознак виникнення проблеми чи проблемної ситуації доцільно визначити коло людей, які здатні здійснити плідний внесок у пошук творчого рішення для розв'язання проблеми, ким би вони не були, незалежно від їх посадового та функціонального статусу – член проєктної команди, співробітник організації чи сторонній експерт.

*По-четверте*, необхідно зібрати визначену групу кваліфікованих і творчих людей разом, пояснити їм сутність проблеми (проблемної ситуації), яка потребує свого ефективного розв'язання, і показати основні труднощі, що стоять на шляху її розв'язання. Потім слід попросити учасників подати свої ідеї, використовуючи творче уявлення.

*По-п'яте*, слід провести «мозковий штурм» і стимулювати працівників подавати якомога більше ідей, спрямованих на можливість розв'язання проблеми. Без будь-якого попереднього обговорення зафіксуйте на папері всі ідеї, що надійшли. Потім разом з учасниками «мозкового штурму» всебічно оцініть переваги і недоліки кожної запропонованої ідеї й розсотуйте їх у порядку пріоритетності й можливості здійснення.

*По-шосте*, обговоріть здійсненність і можливі результати впровадження найкращих ідей та на основі обговорення виберіть одну з них і продовжуйте працювати над нею.

*По-сьоме*, розробіть детальний план і послідовно здійснюйте обране рішення в процесі безпосередньої практичної реалізації проєкту.

*По-восьме*, документуйте отримані уроки, усвідомлено й ефективно застосовуйте їх у майбутніх проєктах.

### ***Питання і завдання для самоконтролю***

1. Як прийнято розуміти творчість в загальній системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проєктами?
2. Що слід розуміти під винахідливістю в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проєктами?
3. Чому в умовах ризику та інформаційної невизначеності винахідливість виявляється особливо корисною?
4. Які обставини час від часу можуть серйозно ускладнювати реалізацію навіть ретельно продуманого проєкту?
5. Що необхідно керівникові для успішного розв'язання складних проблемних і стресових ситуацій?
6. Чи слід керівникові залучати до пошуку ефективного розв'язання складних ситуацій творчий потенціал своїх підлеглих?
7. Чи здатні прояви творчості і творчої діяльності приносити відчутну користь реалізації проєкту у звичних умовах?
8. На які три основні цілі має спрямовуватися творчість в управлінні проєктами заради успішного досягнення очікуваних його результатів?
9. Чому керівник має наполягати на включенні до кошторису проєкту непередбачуваних і форс-мажорних обставин і відповідних витрат?
10. Чому більшість членів команди має володіти кількома професіями?
11. Поясніть необхідність групового обговорення складних ситуацій.
12. Наведіть основні форми групового обговорення складних ситуацій.
13. Наведіть структуру технології застосування брейн-стормінгу.
14. Розкрийте зміст і особливості етапів проведення брейн-стормінгу.
15. Яких правил слід неухильно дотримуватися при брейн-стормінгу?

16. Чому творчий пошук рішення складних проблемних ситуацій має передбачати системний підхід?
17. Наведіть основні елементи алгоритму реалізації творчого підходу.
18. Чому керівникові необхідно вивчати своїх підлеглих?
19. Чому доцільно документувати отримані уроки творчого підходу?



### 3. МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА З ПОЗИЦІЙ ТВОРЧОСТІ

Розвиток і цілеспрямоване використання креативних здібностей фахівців з управління проєктами вже самі по собі вимагають від керівника проєкту та й від інших фахівців з управління проєктами творчого підходу. Необхідність такого підходу накладає відповідний відбиток на характер діяльності і поведінку керівника, на характер його взаємовідносин зі своїми підлеглими та міжособистісне спілкування з ними.

Всю множину можливих моделей діяльності й поведінки керівника проєкту та його менеджерів з позицій творчості можна умовно поділити на дві великі групи. До першої ми відносимо моделі поведінки, які є адекватними вимогам креативної діяльності і дозволяють максимальною мірою використовувати ті можливості й переваги, які вона відкриває перед процесами реалізації проєкту.

Другу групу утворюють моделі поведінки керівника, які не можуть вважатися адекватними вимогам творчості та креативної діяльності і тому заважають плідно використовувати їхні можливості як в інтересах самого проєкту, так і в інтересах професійного та особистісного розвитку членів проєктної команди та її керівника. При цьому ми наголошуємо, що цілком можливо таку модель його поведінки піддавати необхідній корекції. Однак для здійснення корекції керівникові необхідно добре знати як свої сильні, так і слабкі сторони. А для цього його необхідно регулярно критично та неупереджено аналізувати свої дії, вчинки і поведінку, звертаючи особливу увагу на недоліки і помилки й визначаючи доцільні шляхи і способи їхнього ефективного подолання.

Указані групи моделей ми наводимо нижче по вісім пунктів у кожній. Вважаємо за доцільне звернути увагу на відповідність спрямованості і змісту кожного пункту першої і другої груп моделей. Це відкриває для керівника можливість не тільки фіксувати хиби і недоліки своєї поведінки, але й визначати, у якому напрямку йому діяти з метою їх подолання.

### 3.1. Адекватна поведінка

З позицій творчості як важливої поведінкової компетенції фахівця з управління проєктами адекватними вважаються моделі поведінки керівника і характер його взаємовідносин із замовником, командою та іншими зацікавленими сторонами, які спрямовані на успішну реалізацію проєкту, досягнення бажаного рівня його ефективності, встановлення й підтримання тривалих плідних ділових стосунків. Для команди ж та її членів важливою особливістю взаємовідносин виступають також сприятливий психологічний клімат, чіткі спільні цінності й моральнісні принципи, а також можливість постійного професійного і особистісного розвитку.

Детальна характеристика сутності, змісту і характеру адекватної поведінки керівника і менеджерів проєкту може бути представлена у вигляді наведеної нижче цілісної сукупності їхніх особистісних якостей та рис, які знаходять свій характерний прояв в процесі професійної діяльності та у взаєминах з людьми.

*По-перше*, керівник прагне проявляти творчий підхід до організації робіт, передбачених проєктом, та розподілу обов'язків, функцій і завдань, спокійно сприймає заперечення й уважно їх розглядає, відкритий для нових ідей і пропозицій з боку свого оточення.

*По-друге*, оптимістично вірить у здійсненність нових ідей, пропозицій та управлінських рішень, прагне вселяти оптимізм виконавцям, стимулює їх інноваційно мислити, здійснювати пошук і пропозицію нових ідей, спрямованих на підвищення ефективності і якості робіт.

*По-третє*, успішно долає відмінності у точках зору і розумінні того чи іншого питання шляхом введення нової ідеї, яка може бути досягнута з повагою до різних точок зору.

*По-четверте*, постійно веде активний пошук ефективних рішень із застосуванням не тільки наявних професійних знань і набутого досвіду, а й принципово нових понять, інструментів і здорового глузду.

*По-п'яте*, свідомо заохочує нові ідеї працівників, визнає існування множини альтернативних можливостей і організує здоровий процес пошуку найкращого творчого рішення.

*По-шосте*, активно здійснює управління виконанням необхідного обсягу робіт, передбачених проєктом, та змінами, потреба в яких виникає в результаті використання інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності цих робіт та забезпечення їхньої якості.

*По-сьоме*, важливим проявом адекватної поведінки керівника слід вважати й те, що він завжди прислухається до своїх почуттів і фізичних подразників, уміло користується інтуїцією при розв'язанні проблемних ситуацій та при підтримці стосунків з іншими людьми, насамперед з тими, які мають певне відношення до реалізації проєкту.

*По-восьме*, з користю для проєкту його керівник плідно використовує нетрадиційні підходи, не боїться ризикувати, але оцінює імовірність ризику та аналізує його доцільність. Для пом'якшення можливих наслідків ризику творчо сприймає інноваційні ефективні рішення.

Наведені у цих восьми пунктах характеристики діяльності, вчинків і поведінки керівника мають сприяти не тільки формуванню і розвитку тих професійних і особистісних рис і якостей керівника, які істотно підвищують ефективність виконання завдань і проєкту в цілому, а й згуртованості його проєктної команди. Адекватна поведінка керівника позитивно впливає ще й на розвиток загальної і професійної культури членів команди, їх ерудицію та кругозор. А це стає важливим чинником, що дозволяє розширювати спектр робіт, проєктів і програм, які може виконувати проєктна команда. При цьому долається і професійна обмеженість її учасників.

Як писав свого часу А. Швейцер, «у всіх сферах людської діяльності, і найбільше, мабуть, в науці, загроза вузької спеціалізації як для індивіда, так і для духовного життя суспільства в цілому стає все більш виразною». На глибоке переконання вченого, «уже дає про себе знати і та обставина, що молодь навчають люди, які не відрізняються достатньою універсальністю, щоб розкрити перед нею

взаємозалежність окремих часткових наук і намітити їй горизонти у їх природних масштабах» [39, с. 44]. Ми впевнені, що ця теза повною мірою застосовна і для такої специфічної сфери людської діяльності, якою виступає управління проектами.

Водночас слід підкреслити важливість системного цілеспрямованого розвитку і прояву в практиці управління проектами креативних здібностей керівника і кожного фахівця, члена його команди, враховуючи, що сьогодні людська цивілізація переживає специфічний період в історії свого розвитку. Він, як справедливо пишуть О. К. Чаплигін, О. С. Пономарьов і М. Д. Каслін, «носить яскраво виражений інноваційний характер. Він істотно відрізняється від усього, що було звичним протягом тривалого часу, кардинальним чином змінюючи не лише матеріальні умови індивідуального і суспільного буття, технологічний уклад і характер суспільного виробництва, а й систему життєвих цілей, цінностей та ідеалів» [38, с. 157].

За цих умов керівникові проекту не тільки необхідно прагнути, щоб його діяльність і поведінка відповідали вимогам їх адекватності завдань проекту, але й сприяли розвитку креативних здібностей членів проектної команди. Тому і він сам має мислити інноваційно, і заохочувати прояви інноваційного мислення і креативності з боку команди. Адекватність його поведінки вимогам креативності в реальній дійсності не буває абсолютною. Отже, керівникові необхідно час від часу осмислювати свої вчинки і поведінку та взаємовідносини з іншими людьми. Це дозволить керівникові своєчасно виявляти певні негативні прояви і цілеспрямовано їх усувати.

Разом з тим навіть той керівник, діяльність, вчинки і поведінка якого цілком адекватні вимогам, що висуває необхідність креативного підходу до проекту та його реалізації, повинен знати, які особисті риси є хибними і вимагають належного коригування. Тому *ми наводимо модель небажаної поведінки керівника з позицій креативності*. Вважаємо вкрай корисним, щоб кожний керівник ознайомився з ними і замислився, а чи не притаманні йому тією чи іншою мірою ті якості й риси, яких необхідно позбутися. Для того, щоб бути

впевненим у своїх креативних здібностях та у творчому потенціалі своєї команди, йому слід знати, з чим слід боротися.

### **3.2. Поведінка керівника, яка вимагає коригування**

Творчість як одна з важливих поведінкових компетенцій фахівців з управління проектами висуває певні вимоги до діяльності та поведінки керівника і менеджерів проекту. Ці вимоги випливають з того факту, що необхідність використання креативності в практиці управління проектами істотно впливає на діяльність і поведінку керівника і менеджерів проекту, а отже, і на процес реалізації проектних завдань. Цілком природно, що цей вплив залежить також і від індивідуальних психологічних особливостей керівника і менеджерів проекту.

На жаль, далеко не завжди реальний характер діяльності й поведінки цих фахівців відповідає вказаним вимогам. Справа в тому, що і керівник проекту, і його менеджери є живими людьми, яким можуть бути притаманні певні слабкості чи особистісні недоліки. Ця ситуація здатна породжувати негативи в організації робіт та у взаємовідносинах з людьми, в тому числі з проектною командою. А це може досить негативно позначатися на реалізації проекту. Отже, розглянемо характерні прояви особистісних рис і якостей керівника проекту та його менеджерів, які мають вважатися неприпустимими і вимагають їх подолання. Для цього керівникам і слід здійснювати відповідне коригування своєї поведінки.

*По-перше*, керівник звичайно дотримується лише добре відомих йому та випробуваних в процесі реалізації проектних завдань рішень, з тривогою дивиться на невідоме і прагне по-можливості уникати нових невідомих ідей, пропозицій і тим більше практичних рішень.

*По-друге*, керівник проекту здебільшого відразу відкидає нові ідеї як нездійсненні, навіть не оцінюючи їх з точки зору їхніх переваг, і тим більше тих можливостей, які ці ідеї можуть відкривати перед проектною командою та її керівником і менеджерами проекту.

*По-третє*, керівник не може і не уміє системно поєднувати різні ідеї у певну цілісність. Тому він частіш за все обирає якусь одну з точок зору, тим самим сприяючи виникненню розколу чи навіть можливості конфлікту в проєктній команді.

*По-четверте*, керівник абсолютно не вважає застосування нових ідей, понять та інструментів способом подолання складних проблем, що виникають в процесі реалізації проєкту. Він не довіряє своїй інтуїції та не проявляє здорового глузду.

*По-п'яте*, такий керівник завжди прагне шукати й використовувати вже добре доведені й неодноразово апробовані рішення, його бентежить невизначеність, тим більше, що він не вміє адекватно управляти пошуком творчого рішення, оскільки у нього самого недостатньо розвинені інноваційне мислення і креативні здібності.

*По-шосте*, у своїй управлінській діяльності такий керівник рішуче відкидає все, що виходить за рамки початкового, заздалегідь узгодженого обсягу робіт, передбачених проєктом, і не приймає навіть самої можливості щось змінювати, навіть якщо зміни обіцяють значний вигравш.

*По-сьоме*, через нерозвиненість креативних здібностей і психологічні особливості своєї особистості такий керівник приймає лише те, що можна змоделювати. При цьому він нехтує інтуїцією і почуттями і покладається переважно на свої знання й набутий досвід.

*По-восьме*, не бажаючи розглядати інноваційні ідеї і пропозиції, такий керівник завжди приймає існуючий стан речей, навіть якщо через цей стан реалізація проєкту виявляється у небезпеці. Він вкрай неохоче йде на ризики, особливо якщо вони пов'язані з чимось принципово новим, тобто для нього абсолютно невідомим.

Познайомившись зі змістом кожного з наведених тут восьми пунктів, чесно і відверто зафіксуйте, що з них тією чи іншою мірою притаманне вам. Проаналізуйте, як часто і в яких ситуаціях ці риси проявляються у вас, як сильно вони впливають на вашу управлінську діяльність. Поставте перед собою завдання

рішуче здолати зафіксовані риси. При виникненні ситуації, в якій вони проявляються, вольовим зусиллям спрямуйте ваші дії, вчинки і поведінку, як рекомендовано у відповідному пункті адекватної поведінки.

### *Питання і завдання для самоконтролю*

1. Як ви розумієте сенс поняття моделі поведінки керівника проєкту?
2. Чому всю множину можливих моделей керівника проєкту з позицій творчості можна умовно поділити на дві групи?
3. Що означає відповідність поділу обох груп моделей поведінки керівника проєкту по кожному з восьми виділених пунктів?
4. Чому моделі поведінки керівника проєкту, віднесені до другої групи, обов'язково вимагають коригування?
5. Які моделі діяльності й поведінки керівника та який характер його взаємовідносин з іншими людьми вважаються адекватними?
6. Що виступає важливою особливістю взаємовідносин для проєктної команди та кожного з її членів?
7. Чому керівникові треба проявляти творчий підхід до організації робіт, передбачених проєктом, та розподілу обов'язків, функцій і завдань?
8. Обґрунтуйте важливість оптимістичної віри керівника у здійсненність нових ідей, пропозицій та управлінських рішень.
9. Чому керівник має вести пошук ефективних рішень на основі як професійних знань і досвіду, так і принципово нових ідей і здорового глузду?
10. Покажіть, що адекватна поведінка керівника включає заохочення нових ідей працівників та існування множини альтернативних можливостей.
11. Розкрийте роль інноваційних творчих рішень у забезпеченні підвищення ефективності робіт та забезпечення їхньої якості.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Бушуев С.Д.* National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1 / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Київ : ІРІДУМ, 2010. – 208 с.
2. *Пономарьов О. С.* Поведінкові компетенції в управлінні проєктами : навч.-метод. посібник. – Харків: Видавництво «Підручник НТУ «ХП»», 2016. – 216 с.



## ПІСЛЯМОВА

Звертаючись передусім до тих читачів, яким, власне, й адресована наша робота, хочеться сказати їм такі слова: «Шановні наші студенти! Ми впевнені, що переважна більшість з вас хотіли б бути успішними професіоналами у сфері управління проєктами, а для цього вам необхідно не тільки належним чином засвоїти ті знання, які ви отримуєте в університеті, але й навчитися творчо їх застосовувати. Більш того, цілеспрямовано розвиваючи свій творчий потенціал, свої креативні здібності, свою винахідливість, ви створюєте надійні передумови для свого життєвого успіху».

Однак слід пам'ятати, що креативність і винахідливість, як і багато інших людських якостей і здібностей, можуть мати як позитивний, конструктивний і гуманістичний сенс, так і негативний, деструктивний і навіть асоціальний сенс. Якщо ви обираєте перший варіант застосування ваших творчих здібностей, ви не тільки досягатимете життєвого і професійного успіху, а й також суспільного визнання і вдячності багатьох людей. Усвідомлення ж суспільної значущості результатів вашої творчості приносить вам задоволення. У тому ж разі, коли ви обиратимете другий варіант, ви теж можете досягнути певних успіхів, але ніколи не заслужити поваги з боку інших людей й не отримаєте глибокого внутрішнього задоволення. А якщо при цьому ви ще й тією чи іншою мірою порушите моральні чи правові норми, крім суспільного осуду, на вас чекатиме ще й адміністративна, матеріальна чи кримінальна відповідальність.

Тому ми щиро сподіваємося, що ваш професіоналізм, як і ваш творчий потенціал, ваша підприємливість та винахідливість будуть спрямовуватися саме на успішну й ефективну реалізацію цілей і завдань, передбачених проєктом з повним дотриманням існуючих норм та обмежень. Впевнені, що у складі вашої проєктної команди саме творчість, прагнення знаходити оригінальні ефективні рішення не тільки будуть заохочуватися, але й активно використовуватися.

Вже сьогодні креативність знаходить все більш широке застосування в самих різних сферах людської діяльності, а зовсім скоро вона стане не просто необхідною, але й неодмінною особистісною рисою буквально кожної людини.

Це зумовлено прискоренням науково-технічного і соціального прогресу, одним з результатів якого постає істотна зміна структури зайнятості людей. Її проявом є відмирання одних і виникнення інших професій, широке застосування роботів як у виробництві, так і в побуті.

За цих умов значній більшості людей доведеться протягом свого життя неодноразово змінювати не тільки місце роботи, але навіть і сферу діяльності. Значна їх частина працюватиме як фрілансери, тобто без чіткої прив'язки до певного робочого місця та з комуніціюванням із замовниками за допомогою комп'ютерних мереж. Це істотно посилить роль і значущість їхніх креативних здібностей та умінь ефективно їх застосовувати. Цілком очевидне загострення конкуренції на ринку праці й робочої сили лише підвищуватиме цю значущість.

Відразу слід зазначити, що і сама технологія управління проектами також змінюватиметься. Крім звичної командної діяльності зі стабільним складом проектною команди, варто очікувати поширення індивідуальної реалізації тих чи інших проектів, при здійсненні яких фахівець може залучати для виконання окремих спеціалізованих завдань чи робіт кращих фахівців у відповідній сфері. Пошук замовлень також вимагатиме від нього креативного підходу, в тому числі до самопрезентації та реклами.

Але у будь-якому разі фахівець з управління проектами здебільшого краще інших може орієнтуватися в сучасних умовах інноваційного характеру суспільного розвитку і швидше адаптуватися до них. Тим більш, що інновації вже самі по собі передбачають необхідність творчості, ерудиції і кругозору. Крім того, вони вимагають від фахівця розвинених умінь поєднувати знання, уміння і практичний досвід з інтуїцією і здоровим глуздом. І це також є прояв його творчого потенціалу.

Ми щиро сподіваємось, що отримавши професійну підготовку на кафедрі стратегічного управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» і проявляючи свої креативні здібності, ви зможете досягти життєвого успіху. Бажаємо особистісної і професійної самореалізації й радості творчості, щастя й добробуту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте : пер. с англ. / Р. Акофф. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. – (Серия «теория и практика менеджмента»).
2. *Батенко Л. П.* Управління проектами : навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – Київ.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
3. *Бердяев Н. А.* Судьба человека в современном мире. Статьи, письма / Н. А. Бердяев // Новый мир. – 1990. – № 1. – С. 207–232.
4. *Бойет Дж. Г.* Путеводитель по царству мудрости : лучшие идеи мастеров управления / Дж. Г. Бойет, Дж. Т. Бойет : пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
5. Большой психологический словарь / сост. и общ. ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – СПб.; М.: Прайм-ЕВРОЗНАК: ОЛМА-ПРЕСС, 2004. – 666 с.
6. *Будзан Б. П.* Менеджмент в Україні : сучасність і перспективи / Б. П. Будзан. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
7. *Бушуев С. Д.* National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1 / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
8. *Виханский О. С.* Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2001. – 528 с.
9. *Гринченко М. А.* Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами / М. А. Гринченко, О. С. Пономарьов, О. В. Лобач // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – 2018. – № 2 (1278). – С. 81–87.
10. *Дафт Р.* Управленческие решения. Секреты успеха / Р. Дафт. – М.: Дело, 2002.
11. *Джимпел Р. М., Грэй Б. Л.* Методы управления проектами // Современное управление. Энциклопедический справочник : В 2 т. – Т. 1. – М.: Издатцентр, 1997. – С. 1.64 – 1.68.

12. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. уч. пос. : пер с англ. .: – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
13. *Етика соціального управління : навчальний посібник / О. С. Пономарьов, С. О. Заветний, І. В. Карпенко, С. М. Пазиніч, О. В. Фролова; За заг. ред. О. С. Пономарьова.* – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 180 с.
14. *Кобиляцький Л. С.* Управління проектами : навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2002. – 198 с.
15. *Кононенко И. В.* Компьютеризация управления развитием производственно-экономических систем. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2006. – 240 с.
16. *Кононенко И. В.* Формирование обобщенного свода знаний по управлению проектами / И. В. Кононенко // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 27. – С. 44 – 53.
17. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – 2-е изд. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
18. *Масленнікова К. С., Колеснікова К. В.* Складники поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу // Управління розвитком складних систем. – 2013. – № 14. – С. 48-51.
19. *Морозов В. В.* Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції) : навч. посіб. / В.В. Морозов, А.М. Чередніченко, Т.І. Шпільова; за ред. В.В. Морозова; Ун-т економіки та права «КРОК». – К.: Таксон, 2009. – 464 с.
20. *Орр Алан Д.* Управление проектами: Руководство по ключевым процессам, моделям и методам : пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 224 с.
21. *Платонов С. В.* Искусство управленческой деятельности / С. В. Платонов, В. И. Третьяк, В. В. Черкасов. – К. : Либра, 1996. – 416 с.
22. *Пономарьов О. С.* Стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику : текст лекцій / О. С. Пономарьов, А. О. Харченко, О. О. Чернікова. – Харків : НТУ «ХПИ», 2009. – 64 с.

23. *Пономарьов О. С.* Поведінкові компетенції в управлінні проектами : навч.-метод. посібник. – Харків: Видавництво «Підручник НТУ «ХПІ»», 2016. – 216 с.

24. *Пономарьов О. С.* Доброзичлива вимогливість педагогіки // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – Вип. 45. – Ч.1. – 2016. – С. 112-124.

25. *Пономарев А. С.* Надежность как характеристика проектной команды / А. С. Пономарев, М. А. Гринченко, Е. В. Лобач // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2018. – № 4 (6). – С. 154-160.

26. *Пономарев А. С.* Нечеткие множества в задачах автоматизированного управления и принятия решений : учебное пособие / А. С. Пономарев. – Харьков: НТУ «ХПІ», 2005. – 232 с.

27. *Пономарьов О. С.* Логіка соціального управління : монографія / О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов, І. В. Асєєва. – Харків: НТУ «ХПІ», 2015. – 208 с.

28. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку / М. М. Гуревичов, А. В. Долгарєв, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов ; за заг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – 240 с.

29. *Рач В.А.* Контекстно-личностное оценивание компетентности проектных менеджеров с использованием теории нечетких множеств [Текст] / В.А. Рач, О.В. Бирюков // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля. 2009. – № 1 (29). – С. 151 – 169.

30. *Романовский А. Г.* Психология управления : учеб. пособие / А. Г. Романовский, А. С. Пономарев, А. А. Лаврентьева. – Харьков : НТУ «ХПІ», 2001. – 161 с.

31. *Романовський О. Г.* Ділова етика : навч. посіб. / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов., О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ «ХПІ», 2006. – 364 с.

32. Руководство и лидерство: философско-психологический анализ : учебное пособие / М. А. Резниченко, М. В. Ланских, А. С. Пономарев, С. Н. Пазынич. – Белгород : ИД «Белгород», 2012. – 136 с.

33. *Трілленберг Вілфорд*. Проектний менеджмент : конспект лекцій і семінарів. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – 96 с.
34. Філософія: Світ людини. Курс лекцій : навчальний посібник / В. Г. Табачковський, М. О. Булатов, Н. В. Хамітов та ін. – К.: Либідь, 2003. – 432 с.
35. *Цветков А. В.* Стимулирование в управлении проектами. – М.: ООО «НИЦ «АПОСТРОФ», 2001. – 143 с.
36. *Чаплигін О. К.* Творчий потенціал людини: від становлення до реалізації (соціально-філософський аналіз) / О. К. Чаплигін. – Харків: Основа, 1999. – 277 с.
37. *Чаплыгин А. К.* Творчество и самотворчество человека в ретроспективе и перспективе (философские очерки и этюды) / А. К. Чаплыгин. – Харьков: Лидер, 2018. – 440 с.
38. *Чаплигін О. К.* Основи філософії інженерної освіти : навчальний посібник / О. К. Чаплигін, О. С. Пономарьов, М. Д. Каслін. – Харків: ХНАДУ, 2018. – 184 с.
39. *Швейцер А.* Культура и этика : пер. с нем. / А. Швейцер. – М.: Прогресс, 1973. – 344 с.
40. *Bloom H.* L'Art du Management Europeen / H. Bloom, R. Calori, Ph. Woot. – Paris: Edition d'Organisaton, 1994. – 150 p.
41. *Grinchenko M.* Leadership as factor for building a project team / M. Grinchenko, O. Ponomaryov, O. Lobach // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2018. – № 1 (3). – С. 13–21.
42. *Donaldson Th.* Toward a UNIFIED Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory / Thomas Donaldson, Tomas W. Dunfee // The Academy of Management Review. – 1994. – № 19.2. – P. 252–284.
43. *Kotter J. P.* Corporate Culture and Performance / John P. Kotter, James L. Heskett. – N.Y.: The Free Press, 1992. – 252 p.
44. *Solomon R. C.* Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business. – N.Y.: Oxford University Press, 1992. – 303 p.

45. *Spundak M.* Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? / M. Spundak // *Procedia – Social and Behavioral Sciences.* – 2014. – Vol. 119. – P. 939 – 948.

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Авторитет* 24
- Адаптування* 7
- Адекватна поведінка* 34
- Адекватність* 36
- Апробовані рішення* 38
- Аргумент* 13
- Атрибут* 17
- Багатоваріантність* 9
- Базові знання* 6
- Бізнес* 6, 15
- Брейн-стормінг* 26
- Взаємозалежність* 36
- Взаєморозуміння* 16
- Визрівання* 14
- Використання інновацій* 6
- Винахідливість* 21, 41
- Винаходи* 8
- Виробництво* 15
- Витрати енергії* 8
- Вища школа* 12
- Відкритість* 5
- Відчуття задоволення* 11
- Властивість* 3, 17
- Впровадження інновацій* 5
- Гармонійний розвиток* 10
- Генератори ідей* 27
- Детальна характеристика* 34
- Негативи в організації робіт* 37
- Негативні прояви* 36
- Недоліки і помилки* 33
- Нетрадиційні підходи* 35
- Нові підходи* 8
- Ноу-хау* 6
- Обговорення* 26-31
- Оптимізм* 34
- Оригінальні шляхи* 21
- Оригінальність* 16
- Орієнтація на результат* 5
- Особистісні недоліки* 37
- Осяяння* 14
- Оцінка* 27
- Патентування* 6
- Педагогіка* 15
- Переваги і недоліки* 30
- Політика* 15
- Порівняльний аналіз* 15
- Прагнення до творчості* 13
- Практичні навички* 6
- Природа людини* 7
- Продаж ліцензій* 6
- Продуктивна діяльність* 7
- Проектний менеджмент* 44
- Пропозиції* 22, 28
- Професійна обмеженість* 35



*Детальний план 30*  
*Діяльність людини 13*  
*Додатковий дохід 6*  
*Досвід виконавця 14*  
*Досягнення цілей 4*  
*Доцільність 35*  
*Духовні цінності 11*  
*Ефективність виконання завдань 35*  
*Ефективність управління 4*  
*Життєвий шлях 18*  
*Життєві цінності 8*  
*Загострення конкуренції 6, 42*  
*Заняття по душі 18*  
*Заперечення 34*  
*Застосування нових ідей 37*  
*Здатність мислити 21*  
*Здійсненність нових ідей 34*  
*Значний виграш 38*  
*Імовірність ризику 35*  
*Інерційність 11*  
*Ініціатор 22*  
*Інновації 5, 10, 42*  
*Інноваційне мислення 38*  
*Інноваційний характер 3, 6, 24, 36*  
*Інноваційні ідеї 38*  
*Інсайт 14*  
*Інтуїтивне схоплення 14*  
*Інтуїція 14, 18*  
*Інформаційна невизначеність 4, 22*  
*Прояви творчості 7, 24*  
*Психічний процес 15*  
*Психологічний клімат 34*  
*Психологічні особливості 38*  
*Реалізація проєкту 38*  
*Результати роботи 4*  
*Репродуктивна діяльність 7*  
*Ризику 21, 38*  
*Рівень ефективності 4*  
*Розрядка 5*  
*Розуміння творчості 15*  
*Рутинна діяльність 7*  
*Самовираження 7, 16*  
*Самопочуття 4, 16*  
*Свідома творчість 5*  
*Світогляд 9, 10, 11*  
*Система освіти 12*  
*Системний підхід 28*  
*Спектр робіт, проєктів і програм 35*  
*Спільні цінності 34*  
*Суперечливість управління 3*  
*Сутність творчості 28*  
*Творча активність 9, 17*  
*Творча діяльність 8, 16, 17*  
*Творча ідея 22*  
*Творче уявлення 30*  
*Творчий акт 11*  
*Творчий підхід 4, 22, 29, 34, 39*  
*Творчий потенціал 18, 21, 28, 41*

*Комбінування інструментів 28*  
*Конкурентна боротьба 5*  
*Конкурентні переваги 5, 6*  
*Коригування 36, 37*  
*Креативні здібності 6, 17, 23, 38, 41*  
*Креативність 3, 41*  
*Круглий стіл 26*  
*Лідери-реформатори 11, 12*  
*Лідерство 43*  
*Людська цивілізація 36*  
*Матеріальні умови 36*  
*Матеріальні цінності 11*  
*Метод синектики 26*  
*Методологічний сенс 13*  
*Мистецтво 4, 15*  
*Моделі поведінки 33, 34*  
*Модератор 27*  
*Можливості здійснення 30*  
*Можливості і переваги 32*  
*Мозковий штурм 22, 26, 30*  
*Моральнісні принципи 34*  
*Мотивація 6*  
*Набутий досвід 38*  
*Надсвідомість 15*  
*Натхнення 14*  
*Наука 15*  
*Науково-дослідна діяльність 16*  
*Невизначеність 5, 22, 38*  
*Творчі здібності 16, 21*  
*Творчість 4-15, 16, 21, 36*  
*Техніка 15*  
*Технологічний уклад 36*  
*Технологія управління 3, 12, 42*  
*Труднощі розв'язання 30*  
*Універсалізм 3*  
*Унікальна діяльність 7*  
*Унікальність 16*  
*Управління людьми 3*  
*Управління проєктами 3, 10, 21, 29, 32*  
*Управлінська практика 22*  
*Уявлення про ідеали 8*  
*Фантазія 9*  
*Феномен творчості 5*  
*Філософія творчості 12*  
*Філософське пізнання 10*  
*Форс-мажорні обставини 23, 24*  
*Фрілансер 42*  
*Характер мислення 6, 24*  
*Характер суспільного виробництва 36*  
*Цілепокладання 15*  
*Цілі керівника 3*  
*Цілі учасників 3*  
*Цілісність 13, 19, 38*  
*Ціннісний аспект 12*  
*Ціннісний сенс 8*  
*Чинник стабільності 11*

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
<b>1. Сутність та особливості феномену творчості.....</b>	<b>7</b>
1.1. Філософські аспекти творчості.....	10
1.2. Психологічні аспекти творчості.....	13
1.3. Соціальні аспекти творчості.....	16
<i>Питання і завдання для самоконтролю.....</i>	<i>19</i>
<b>2. Творчість в системі поведінкових компетенцій фахівця з проектного менеджменту.....</b>	<b>21</b>
2.1. Роль творчості в управлінні проектами.....	23
2.2. Брейн-стормінг в активізації творчості проектної команди.....	26
2.3. Алгоритм реалізації творчого підходу.....	29
<i>Питання і завдання для самоконтролю.....</i>	<i>31</i>
<b>3. Моделі поведінки керівника з позицій творчості.....</b>	<b>33</b>
3.1. Адекватна поведінка.....	34
3.2. Поведінка, яка вимагає коригування.....	37
<i>Питання і завдання для самоконтролю.....</i>	<i>39</i>
Рекомендована література.....	40
Післямова.....	41
Список використаних джерел.....	43
Предметний покажчик.....	48

Навчальне видання

ПОНОМАРЬОВ Олександр Семенович  
ГРИНЧЕНКО Марина Анатоліївна  
ЛОБАЧ Олена Володимирівна  
ЧЕРЕМСЬКИЙ Максим Петрович

## РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Навчально-методичний посібник  
з дисципліни «Поведінкові компетенції в управлінні проєктами»  
для студентів магістерської освітньо-професійної програми  
«Управління проєктами у сфері інформаційних технологій»  
денної та заочної форми навчання

Відповідальний за випуск проф. Кононенко І. В.  
Роботу до видання рекомендував проф. Гамаюн І. П.  
В авторській редакції

План 2019 р., поз. 106

Підп. до друку 12.02.2020. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.  
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 3,0.  
Наклад 50 прим. Зам. № 160455. Ціна договірна.

---

Видавець Видавничий центр НТУ «ХПІ».  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 21.08.2017 р.  
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

---

Цифрова друкарня ТОВ «Смугаста типографія»  
Ідент. код юридичної особи: 38093808  
Україна, 61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А. Тел. (057) 754-49-42